CENTRE D'EXPERTISE
DES GRANDS ORGANISMES

KS131580
'Business Strategy' Disc
© JupiterImages

Comstock RF
www.comstock.com

RAPPORT ANNUEL
2007-2008

Pour des services publics de qualité
Centre d'expertise des grands organismes

Le Centre d'expertise des grands organismes, la référence en matière d'amélioration des services aux citoyens.

Coordination
Jocelyn Girard

Rédaction
Marie-Claude Doiron
Valérie Marquis

Recherche
Marie-Claude Doiron
Valérie Marquis

Mise en page
Marie-Claude Doiron
André Giguère
Valérie Marquis

Centre d'expertise des grands organismes
© Septembre 2008

Le Centre d'expertise des grands organismes en un coup d'œil

Les grands organismes

7 grands organismes

CARRA — CNT — CSST

RAMQ — RRQ — SAAQ — Services Québec

Le Centre d'expertise des grands organismes

Le **Forum des dirigeants des grands organismes** permet aux présidents d'échanger sur des dossiers d'intérêt commun et de développer des partenariats.

Le **comité directeur**, un lieu d'échange incontournable en matière d'amélioration des services aux citoyens, oriente les activités et les travaux des réseaux d'échange ainsi que des groupes de travail et voit à l'atteinte des objectifs du Centre d'expertise.

La **permanence**, composée de deux professionnelles et d'un agent de bureau, assure la coordination des réseaux d'échange et des groupes de travail ainsi que de l'ensemble des activités du Centre d'expertise.

5 réseaux d'échange

Gestion des centres de relations clientèle
Simplification des communications
Évaluation médicale
Formation à la tâche
Mesure de la satisfaction de la clientèle

4 groupes de travail

Préparation à une pandémie
Prestation de services en personne
Gestion des risques opérationnels
Étalonnage

Bilan des activités 2007-2008

Colloque « Une mesure pour l'avenir », Activité de développement des formateurs à la tâche, Formation « Éthique professionnelle et déontologie », **Colloque pour les préposés aux renseignements**, Nouvelle orthographe, Présence au travail en cas de pandémie, **Déjeuner-conférence « Écoute de la clientèle à Hydro-Québec - L'utilisation de sondages pour le diagnostic et l'identification de solutions »**, Étude de balisage sur la prise de rendez-vous dans les services d'accueil, Document de travail *L'étalonnage : concepts et mise en œuvre*, Rapport *La gestion des risques opérationnels au sein des grands organismes*, **Formation « Formateur, agent de changement »**...

Planification des activités 2008-2009

Les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive, Ateliers thématiques pour les formateurs à la tâche, La protection du personnel en cas de pandémie, La gestion du multimode – Enjeux et stratégies de migration de la clientèle, **Déjeuner-conférence « Améliorer votre efficacité communicationnelle – Les meilleures pratiques dans la conception d'une page d'accueil Web »**, Rapport *Les meilleures pratiques et les principaux constats en matière de sensibilisation auprès des médecins traitants*, La perte d'expertise et le transfert des connaissances, Analyse du potentiel d'étalonnage des indicateurs sur la prestation de services au sein des grands organismes, Le faux document et l'identification, **Les meilleures pratiques de mesure des attentes de la clientèle**...

Forum des dirigeants – Mot du président

C'est avec plaisir que je vous présente le huitième rapport annuel du Centre d'expertise des grands organismes. Ce rapport fait état des nombreuses réalisations du Centre d'expertise pour l'exercice 2007-2008, notamment en matière de gestion de centres de relations clientèle et de mesure de la satisfaction des citoyens. Il est possible de consulter de façon plus approfondie chacune de ces réalisations sur le site Internet www.grandsorganismes.gouv.qc.ca.

Pendant toute l'année, le Centre d'expertise a poursuivi sa mission, employant des formules de partage et de diffusion diversifiées, passant des réseaux d'échange aux activités de formation, à la tenue de colloques. Les réalisations collectives qui en découlent témoignent de la contribution du Centre d'expertise qui, en soutenant l'adoption de meilleures pratiques, favorise une amélioration continue des services publics.

La compilation des résultats annuels, c'est aussi l'occasion de constater l'ampleur des efforts accomplis par le personnel des grands organismes et par les membres du Comité directeur. Je tiens à les remercier, au nom des présidents du Forum, car leurs actions traduisent bien les valeurs de partage, d'expertise et de respect qui caractérisent le Centre d'expertise.

Enfin, les perspectives pour l'année 2008-2009 s'annoncent des plus enrichissantes avec, à titre d'exemple, la diffusion des travaux portant sur la réponse vocale interactive et sur la gestion de la prestation de services multimode.

PIERRE ROY
Président-directeur général, Services Québec
Président du Forum des dirigeants des grands organismes

MEMBRES DU FORUM DES DIRIGEANTS

Jocelyne Dagenais, présidente-directrice générale, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
Michel Després, président-directeur général, Commission des normes du travail
Luc Meunier, président du conseil d'administration et chef de la direction, Commission de la santé et de la sécurité du travail
Marc Giroux, président-directeur général, Régie de l'assurance maladie du Québec
André Trudeau, président-directeur général et président du conseil d'administration, Régie des rentes du Québec
John Harbour, président et chef de la direction, Société de l'assurance automobile du Québec

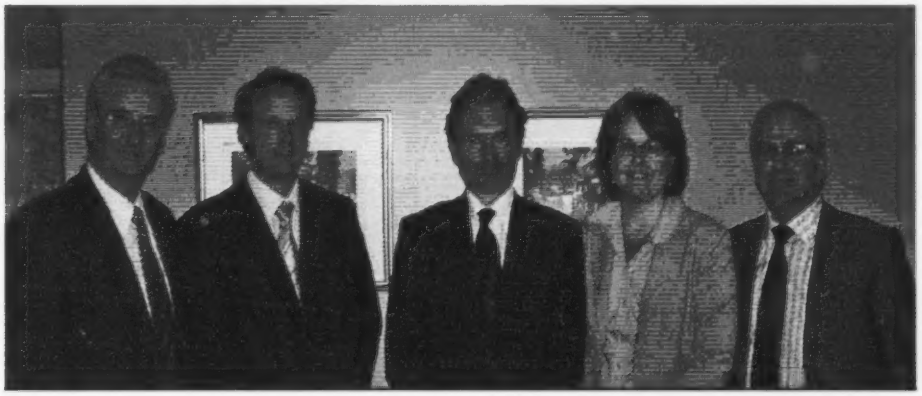
Message des membres du comité directeur

Le Centre d'expertise des grands organismes (Centre d'expertise) a déjà huit ans. Depuis sa création en 2000, le Centre d'expertise a développé une expertise et a acquis une notoriété qui, sans contredit, ont été reconnues au sein de la fonction publique québécoise, et même sur la scène municipale et dans le secteur privé, en ce qui concerne l'amélioration continue des services aux citoyens. Le premier objectif du Centre d'expertise : offrir aux citoyens une prestation de services de qualité à la hauteur de leurs attentes. Dans le contexte de la modernisation de l'État, il s'agit d'un défi de taille, que doivent relever les grands organismes.

À cet égard, le Centre d'expertise offre aux grands organismes une tribune leur permettant d'unir leurs forces et de travailler en concertation, dans un seul et même objectif, à l'amélioration des services aux citoyens par la définition et la recherche de meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle. Cette tribune a fait ses preuves et a connu de nombreux succès au fil des ans, grâce à l'engagement et à la contribution du personnel des grands organismes au sein des réseaux d'échange et des groupes de travail. Le succès du Centre d'expertise, c'est celui de ce personnel, dont le dévouement est constant.

C'est avec plaisir et fierté que nous souhaitons faire connaître les réalisations du Centre d'expertise pour l'année 2007-2008 par notre rapport annuel. Nous avons voulu rendre ce rapport vivant en y intégrant différents témoignages de gens actifs au sein du Centre d'expertise. Ces derniers nous font voir la valeur ajoutée qu'apportent les diverses réalisations pour leur organisme et qui, par conséquent, se reflète dans la qualité des services offerts aux citoyens.

Nous vous invitons donc à parcourir ce document et à constater par vous-même l'ensemble des réalisations du Centre d'expertise des grands organismes pour l'année 2007-2008.



Les membres du comité directeur

De gauche à droite : **Serge Birtz**, CARRA; **Pierre Rhéaume**, RRQ; **Jocelyn Girard**, Services Québec; **Brigitte Pelletier**, CNT; **Gilles Beauchesne**, RAMQ
Absents : **Richard Audet**, CSST; **Claude Hallé**, SAAQ

Table des matières

1. Le Centre d'expertise des grands organismes 1

1.1 Mission, mandats et valeurs 1
1.2 Structure et fonctionnement 2
1.3 Pilotage du Centre d'expertise 3

2. Bilan des réalisations 2007-2008 7

2.1 Les retombées du Centre d'expertise 7
2.1.1 Partage des meilleures pratiques 7
2.1.2 Développement des compétences 8
2.1.3 Réseautage 9
2.1.4 Économies d'échelle 10

2.2 Les réseaux d'échange 11
2.2.1 Gestion des centres de relations clientèle 12
2.2.2 Simplification des communications 13
2.2.3 Évaluation médicale 14
2.2.4 Formation à la tâche 15
2.2.5 Mesure de la satisfaction de la clientèle 16

2.3 Les groupes de travail 17
2.3.1 Préparation à une pandémie 18
2.3.2 Étalonnage 19
2.3.3 Prestation de services en personne 20
2.3.4 Gestion des risques opérationnels 21

2.4 Autres réalisations 22
2.4.1 Le Rond Point 22
2.4.2 Site Internet du Centre d'expertise 22
2.4.3 Déjeuners-conférences 23

3. Perspectives 2008-2009 24

4. États financiers 25

En guise de conclusion 27

1. Le Centre d'expertise des grands organismes

Le Centre d'expertise des grands organismes (Centre d'expertise) a été créé, en mars 2000, à l'initiative de la Régie des rentes du Québec avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes. Aujourd'hui, le Centre d'expertise regroupe les sept grands organismes du gouvernement du Québec, c'est-à-dire : la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), Services Québec (SQc) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). C'est principalement en vue d'améliorer les services offerts aux citoyens que ce regroupement a pris naissance. Dans cette perspective, les grands organismes ont décidé de mettre en commun leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs afin de recenser et de diffuser les meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle. En rompant ainsi leur isolement, les grands organismes peuvent désormais bénéficier de l'apport des autres organismes membres, pour améliorer les services qu'ils proposent à l'ensemble de la population.

1.1 Mission, mandats et valeurs

MISSION

Favoriser l'amélioration des services aux citoyens en soutenant les organismes membres.

MANDATS

1) Faciliter le partage d'information ainsi que la concertation sur les stratégies et les moyens d'améliorer la prestation de services aux citoyens.
2) Diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

VALEURS

Partage	Les organismes membres s'engagent à partager ressources, information et expériences dans la poursuite d'un objectif commun : l'amélioration des services aux citoyens.
Expertise	Le Centre d'expertise est un organismes de référence porteur d'un savoir-faire en matière de services aux citoyens.
Respect	La collaboration entre les organismes membres se réalise dans le respect de la mission et de l'autonomie de chacun.

1.2 Structure et fonctionnement

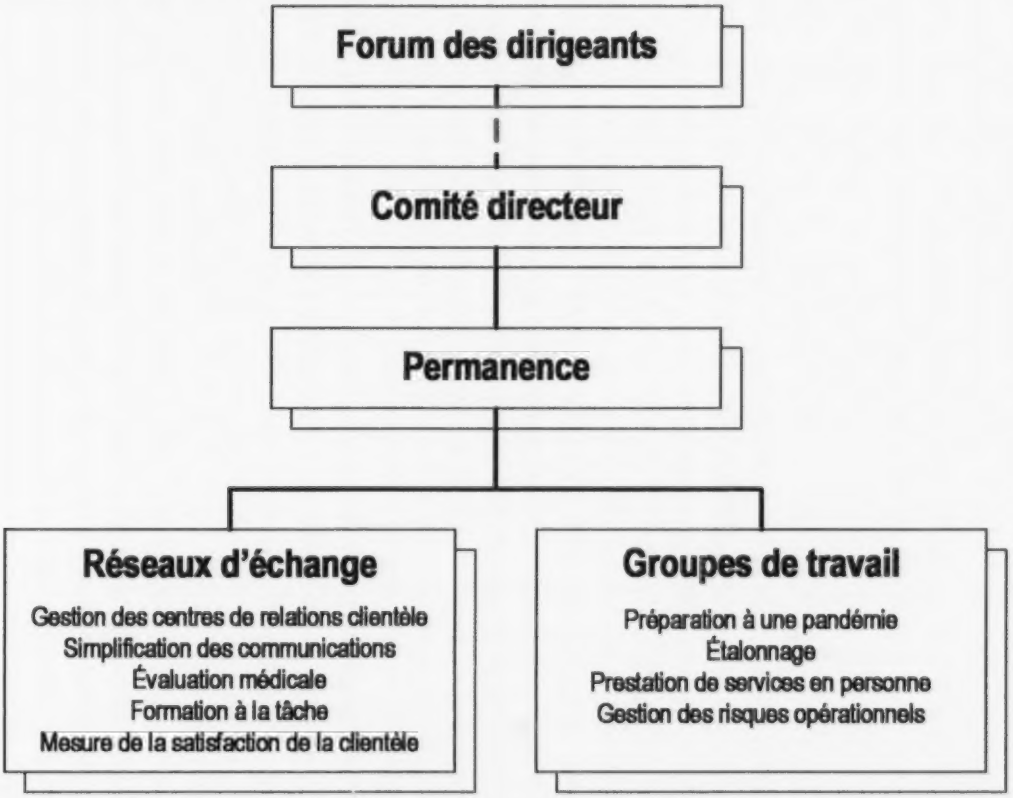
Pour remplir sa mission, le Centre d'expertise a adopté une structure souple. Permettant de tenir compte des caractéristiques propres à chaque organisme, cette structure s'appuie essentiellement sur trois composantes : un comité directeur, une permanence ainsi que des réseaux d'échange et des groupes de travail.

Le **comité directeur**, formé d'un membre de la direction de chaque organisme, est chargé de déterminer les orientations du Centre d'expertise, de planifier ses activités et d'approuver la programmation des travaux des réseaux d'échange et des groupes de travail.

La **permanence**, située dans les bureaux de Services Québec, assure la coordination des réseaux d'échange et des groupes de travail ainsi que l'ensemble des activités du Centre d'expertise. Elle est composée de deux professionnelles et d'un agent de bureau.

Les **réseaux d'échange et groupes de travail** comptent un représentant de chaque organisme. Ils portent tous sur un thème particulier lié à l'amélioration des services aux citoyens.

Pour financer ses activités, le Centre d'expertise dispose d'un budget de fonctionnement provenant des contributions des organismes membres.



1.3 Pilotage du Centre d'expertise

Le pilotage du Centre d'expertise est assumé par le comité directeur. Au cours de l'exercice 2007-2008, celui-ci s'est réuni à six reprises dans le but d'échanger, notamment, sur les aspects stratégiques de la gestion des services aux citoyens, comme la prestation électronique de services, l'étalonnage des résultats organisationnels et les stratégies de migration de la clientèle vers les modes de prestation de services les plus efficients.

En prenant connaissance des différents travaux en cours, les membres du comité directeur discutent de la mise en œuvre de ces projets, tout en s'assurant que ceux-ci soient diffusés et pris en considération au sein des grands organismes. En vertu de son mandat, le président du comité directeur effectue de façon régulière un suivi auprès du Forum des dirigeants quant à l'avancement des travaux et à l'atteinte des objectifs du Centre d'expertise.

Enfin, rappelons que la coordination du Centre d'expertise a été assumée par la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) de 2003 à 2007. Au cours de l'exercice 2007-2008, Services Québec a pris le relais, à la suite de changements organisationnels survenus à la RAMQ. La coordination du Centre d'expertise se traduit par la supervision des ressources humaines de la permanence, la collaboration à l'organisation d'activités et le service de secrétariat. La gestion des ressources financières est, pour sa part, assurée par la Régie des rentes du Québec (RRQ).

Jocelyn Girard

Vice-président aux services à la clientèle
Services Québec

Président du comité directeur du Centre d'expertise

Membre du comité directeur depuis 2003

Avant la création du Centre d'expertise des grands organismes, il fallait souvent chercher l'expertise à l'extérieur du Québec pour avoir accès aux meilleures pratiques en matière de services à la clientèle. Il s'agissait d'un mode coûteux que peu d'organisations de la fonction publique pouvaient s'offrir. Le Centre d'expertise a permis de faciliter grandement l'accès à cette information précieuse. De plus, ce partage d'expertise a permis aux principaux intervenants de mettre en commun projets, préoccupations et réalisations. Les échanges sur les façons de faire tiennent compte de la réalité de notre société et ont contribué à l'allégement et à l'uniformisation des pratiques au sein de l'appareil gouvernemental québécois en utilisant, notamment, les nouvelles technologies de manière à assurer un service à la clientèle plus performant et à moindre coût.

Serge Birtz

Vice-président aux services à la clientèle
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Membre du comité directeur depuis 2004

À la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la qualité des services à la clientèle est une priorité. Dans le présent contexte, où notre organisme réalise d'importants projets visant le renouvellement de ses systèmes et des processus essentiels à sa mission, les réseaux d'échange du Centre d'expertise contribuent grandement à l'identification et à la mise en application des meilleures pratiques de notre domaine d'affaires.

L'amélioration continue des services offerts par les grands organismes est le fruit de la contribution et du dévouement des membres des réseaux d'échange et groupes de travail qui ont à cœur la mission du Centre d'expertise.

Brigitte Pelletier

Vice-présidente aux services à la clientèle par intérim
Commission des normes du travail

Membre du comité directeur depuis 2008

La participation du personnel de la Commission des normes du travail (CNT) au Centre d'expertise des grands organismes a favorisé des échanges fructueux.

Les rencontres périodiques de chacun des différents groupes ont permis à nos représentants d'échanger avec leurs pairs qui vivent une réalité similaire sur des sujets variés touchant l'ensemble des aspects du service à la clientèle.

Par ces rencontres, les participants ont pu saisir différents enjeux, améliorer leurs compétences, discuter de préoccupations communes, comparer les pratiques et les résultats obtenus, la technologie utilisée et trouver des solutions à certains problèmes.

Divers aspects abordés au cours des rencontres, telles que les cascades d'appels, l'utilisation de réponses types aux demandes reçues par courriel et certaines facilités à préparer les horaires de travail, ont été intégrés dans nos pratiques, nous permettant ainsi d'améliorer le service et son accessibilité.

Richard Audet

Directeur général des opérations centralisées
Commission de la santé et de la sécurité du travail

Membre du comité directeur depuis 2006

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) offre des services à une clientèle de plus de trois millions de personnes qui travaillent dans les différents établissements et sur les chantiers de construction au Québec. Le service à la clientèle constitue pour la Commission un défi important et une préoccupation constante. Après avoir mis en place un centre de relations clients au cours des dernières années, nous sommes actuellement en démarche de modernisation de nos services. Notre participation aux différents groupes d'échange du Centre d'expertise des grands organismes est une belle occasion de partager les façons de faire et de mettre à profit les pratiques d'autres organismes pour offrir des services de grande qualité à notre clientèle. La richesse des échanges et l'esprit de collaboration entre les organismes constituent un élément fort de cette expérience.

Gilles Beauchesne

Directeur général des services aux personnes assurées par intérim
Régie de l'assurance maladie du Québec

Membre du comité directeur depuis 2007

Depuis mon arrivée au comité directeur, je découvre toute l'importance et la valeur du Centre d'expertise comme source très riche de connaissances, de savoir-faire et de bonnes pratiques en matière d'amélioration des services aux citoyens. Les réseaux d'échange et les groupes de travail sont un investissement extrêmement profitable pour les personnes assurées de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). Les grands organismes ont eu la main heureuse avec cette création.

Longue vie au Centre d'expertise!

Pierre Rhéaume

Vice-président aux services à la clientèle
Régie des rentes du Québec

Membre du comité directeur depuis 2007

Mon arrivée au sein du comité directeur en 2007 fut pour moi, en fait, un retour au Centre d'expertise des grands organismes. J'avais en effet eu l'occasion, au tournant des années 2000, de faire partie du groupe fondateur de ce réseau de collaboration; je représentais alors la CSST. J'ai été étonné et agréablement surpris de constater que le Centre d'expertise avait conservé son enthousiasme, sa simplicité et son efficacité. Pas de bureaucratie lourde, mais plutôt des communications efficaces et un même engagement à l'égard du service aux citoyens; voilà ce qui fait la force et l'intérêt du Centre d'expertise.

Depuis sa création, le Centre d'expertise a accumulé les réalisations et multiplié les partenariats entre organismes. C'est un modèle en son genre et je suis très fier de pouvoir y apporter ma contribution.

Claude Hallé

Vice-président et directeur général – Accès au réseau routier
Société de l'assurance automobile du Québec

Membre du comité directeur depuis 2006

Cette année, comme pour les précédentes, les réseaux d'échange supervisés par le Centre d'expertise des grands organismes ont permis de faire progresser les services aux citoyens. Les professionnels et gestionnaires peuvent discuter de leurs problèmes et de leurs préoccupations, certes, mais également de leurs bons coups et de leurs meilleures pratiques au bénéfice de tous. Leur mise en commun permet également de dégager de nouvelles pistes d'amélioration des services. La combinaison de ces expertises entraîne des améliorations qui, sans être toujours spectaculaires, sont toujours à l'avantage de notre clientèle.

2. Bilan des réalisations 2007-2008

2.1 Les retombées du Centre d'expertise

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Centre d'expertise a prouvé une fois de plus que la mise en commun des efforts des grands organismes en vue d'améliorer la prestation des services offerts aux citoyens porte des fruits. Les retombées de son action sont nombreuses, non seulement pour les organismes membres, mais également pour d'autres organisations qui participent aux différentes activités organisées et qui prennent connaissance des travaux diffusés sur le site Internet du Centre d'expertise. Ces retombées ont été, cette année encore, de différents ordres : partage des meilleures pratiques, développement des compétences, réseautage et économies d'échelle.

2.1.1 Partage des meilleures pratiques

Par sa mission, le Centre d'expertise des grands organismes vise constamment à répertorier et à partager les meilleures pratiques au sein des organismes membres afin d'aider ceux-ci à améliorer leurs pratiques et leurs façons de faire en matière de services à la clientèle. À cet effet, le Centre d'expertise doit être continuellement à l'affût des nouvelles tendances et des récentes recherches dans le domaine afin de les faire connaître, que ce soit par son bulletin *Le Rond Point*, par la rédaction de rapports publiés sur son site Internet (diffusion publique ou restreinte aux membres) ou, encore par l'organisation de colloques, de sessions de formation et de déjeuners-conférences.

Par ailleurs, lors des rencontres régulières des réseaux d'échange et des groupes de travail, les membres ont l'occasion d'apprendre des expériences de leurs collègues d'autres organismes. Ce partage informel est riche en retombées, non seulement pour les membres, mais également pour leurs organisations, qui peuvent bénéficier de l'expertise d'autres organismes pour améliorer leurs façons de faire. Pourquoi travailler parallèlement, chacun de son côté, alors que le partage interorganisme permet de sauver temps et argent tout en augmentant l'efficacité et l'efficience organisationnelles? Les quelques exemples qui suivent illustrent bien la façon dont le Centre d'expertise favorise le partage des meilleures pratiques au sein de l'appareil gouvernemental.

- En 2007-2008, le groupe de travail sur la prestation de services en personne (anciennement le groupe de travail sur les services d'accueil) a continué ses visites au sein des services d'accueil des grands organismes. Ces visites ont encore une fois été très appréciées des membres, puisqu'elles leur permettent de comprendre la réalité de chacun des organismes, en plus de s'ouvrir à d'autres formes d'organisation du travail, et qu'elles en font profiter l'ensemble des grands organismes.

- Encore cette année, les déjeuners-conférences ont permis de diffuser les meilleures pratiques recensées par les réseaux d'échange et les groupes de travail. À titre d'exemple, le 18 avril 2007, le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle a organisé le **déjeuner-conférence « Répondre à l'appel : améliorer la voie de communication par téléphone pour les Canadiens et Canadiennes »**. Devant plus de 100 participants, la conférencière invitée, Mme Gail Haarsma, de la firme Fleishman-Hillard, a présenté les résultats de l'étude pancanadienne menée par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) portant sur la prestation de services téléphoniques.

- Le 4 mai 2007, le réseau d'échange sur l'évaluation médicale a présenté la **formation « Éthique professionnelle et déontologie »**. Cette formation, qui s'adressait principalement aux médecins évaluateurs des grands organismes, a été très populaire et grandement appréciée des participants. En effet, 110 personnes y ont assisté et la majorité d'entre elles, soit 86 %, ont affirmé que l'information reçue sera utile dans le cadre de leur travail quotidien et près de 85 % ont déclaré être en mesure de transférer certaines des connaissances acquises au sein de leur organisme.

- Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle a organisé et présenté, le 18 octobre 2007 à l'Hôtel Palace Royal de Québec, le **colloque « Une mesure pour l'avenir »**. Celui-ci portait essentiellement sur l'importance des sondages de mesure de satisfaction de la clientèle au sein de la fonction publique québécoise. Ayant fait salle comble, le colloque a été fort bien accueilli par les participants qui venaient principalement des grands organismes. Les actes du colloque ainsi que la majorité des présentations des conférenciers invités sont disponibles sur le site Internet du Centre d'expertise.

2.1.2 Développement des compétences

Le Centre d'expertise a mis beaucoup d'énergie au cours de l'exercice 2007-2008 sur le développement des compétences au sein des grands organismes. Ces derniers doivent s'assurer d'avoir des employés mobilisés et capables d'offrir une prestation de services de grande qualité. De plus, en cette période de départ massif à la retraite, le partage et le transfert des connaissances sont essentiels afin d'assurer et de maintenir la qualité des services offerts à la population. Les exemples ci-dessous donnent un aperçu des activités du Centre d'expertise qui ont contribué au développement des compétences des ressources humaines au sein des grands organismes.

- Le réseau d'échange sur la formation à la tâche a offert une **activité de développement** pour les formateurs des grands organismes sous le thème **« Développer votre charisme et communiquer autrement »**. Étant les canaux par lesquels les informations sont transmises au cours des diverses activités de formation, les formateurs sont des acteurs essentiels lorsqu'il est question du développement des compétences au sein des grands organismes. Cette activité a permis aux formateurs de découvrir de nouveaux moyens de perfectionner leurs talents de communicateurs et d'acquérir de nouvelles compétences. Parmi les participants à cette activité, 98 % s'en sont dits satisfaits.

- À chacune des rencontres, les membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche ont partagé moyens, astuces, innovations et outils de déploiement en vue d'optimiser leurs processus de formation. De plus, ces échanges ont favorisé le partage d'expériences et de projets, tout comme la diffusion des meilleures pratiques.

- Au cours d'une de ses rencontres, le réseau d'échange sur la simplification des communications a étudié les **nouvelles rectifications orthographiques** du français officiellement recommandées et approuvées par le Conseil supérieur de la langue française de Paris avec l'Académie française et les instances francophones compétentes. Cette activité a sensibilisé les membres du réseau aux nouvelles graphies en vigueur et a permis aux grands organismes de se donner une vision commune en la matière.

- Le groupe de travail sur la gestion des risques opérationnels a profité de ses rencontres pour discuter des diverses méthodes d'analyse de risques et faire connaître les outils utilisés en matière de gestion des risques au sein des grands organismes. Les échanges ont ainsi permis un transfert et un partage des connaissances très utiles, entre autres, pour les organisations qui en sont à leurs débuts en matière de gestion des risques. Celles-ci ont pu profiter des enseignements des organismes plus expérimentés et en faire bénéficier leur propre organisation.

2.1.3 Réseautage

À l'occasion des rencontres des différents réseaux d'échange et groupes de travail, ou encore lors des diverses activités organisées par le Centre d'expertise, il se crée des liens entre les gens, notamment parce que ceux-ci ont des préoccupations communes dans le cadre de leur travail respectif. Par ailleurs, les systèmes de réseautage établis entre les membres des réseaux et groupes de travail favorisent le **partage** et le **transfert d'expertise** entre les grands organismes en plus de **favoriser l'obtention rapide d'information**. Les échanges qui en découlent sont très importants, puisqu'ils permettent d'enrichir le savoir individuel et collectif des organismes et donnent du poids aux arguments pour faire avancer les projets internes dans l'objectif d'améliorer les services aux citoyens.

De plus, dans le cadre des activités 2007-2008, le Centre d'expertise a maintenu des liens avec certaines organisations comme l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ), l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) ainsi que plusieurs ministères et organismes publics québécois. Voici quelques exemples illustrant bien comment les activités du Centre d'expertise permettent d'établir un système de réseautage parmi ses membres.

- Au cours de l'exercice 2007-2008, le groupe de travail sur la préparation à une pandémie d'influenza a échangé de l'information très utile à l'avancement des travaux de chacun des organismes. Par exemple, le partage d'informations a permis à ces derniers de réagir rapidement lorsqu'il a été temps d'acheter des masques et des gants de protection. Le système de réseautage est bien en place à l'intérieur du groupe, même en dehors des rencontres.

- La prestation de services en personne pose plusieurs défis aux organismes membres du Centre d'expertise. Les échanges informels au sein du groupe de travail qui se penche sur ce type de prestation constituent une mine d'information précieuse pour les membres, leur permettant d'être au fait des pratiques des autres organisations. Ainsi, les organismes sont en mesure d'adapter ou de modifier leurs façons de faire en vue d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.

- Le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle profite de ses rencontres pour discuter des différents enjeux qui préoccupent particulièrement les membres. En cours d'année, ces échanges de vues ont porté notamment sur la place du français dans les messages d'accueil téléphoniques, sur l'attraction et la rétention des préposés aux renseignements, sur les heures d'ouverture et de fermeture des centres d'appels, pour nr nommer que quelques sujets. Il s'est créé, parmi les membres, un réseau de contacts solide sur lequel chacun peut compter pour obtenir de l'information et de l'expertise.

2.1.4 Économies d'échelle

Travaillant conjointement à l'amélioration des services offerts aux citoyens, les organismes membres du Centre d'expertise profitent d'économies en partageant les coûts associés à la réalisation de ses activités et travaux. Bien que peu quantifiables, ces économies se trouvent principalement dans les coûts associés, entre autres, à la **recherche et à l'analyse d'information**, à la **rédaction de différents rapports** et au **développement de compétences**.

- En 2007-2008, divers rapports ont été produits par la permanence du Centre d'expertise afin de répondre à un besoin exprimé par l'un ou l'autre des groupes et réseaux d'échange. Ces travaux, qui sont diffusés au sein des grands organismes, permettent à ces derniers de bénéficier des recherches et analyses effectuées par le Centre d'expertise. Les rapports rédigés en cours d'année portaient, entre autres, sur l'étalonnage, sur la prise de rendez-vous dans les services d'accueil et sur la gestion des risques au sein des grands organismes.

- Le réseau d'échange sur la formation à la tâche a organisé des sessions de formation pour les formateurs. En plus de contribuer au développement des compétences des participants, ces formations ont permis aux organisations participantes de profiter d'une économie d'échelle non négligeable.

- Dans le cadre de ses activités, le réseau d'échange sur l'évaluation médicale offre aux organismes la possibilité de participer gratuitement ou à coût réduit aux formations dispensées par diverses organisations. Cette année, le Bureau de l'évaluation médicale (BEM) a invité les organismes membres à s'inscrire, à faible coût, au colloque « L'évaluation des compétences et après ».

2.2 Les réseaux d'échange

Les **réseaux d'échange** représentent le cœur du Centre d'expertise. Leur mission : discuter des pratiques en vigueur dans les grands organismes, repérer les meilleures pratiques sur la scène publique, parapublique et privée, et ce, à l'échelle nationale et internationale, poser un regard critique sur leur applicabilité au sein de la fonction publique québécoise et, le cas échéant, suggérer des moyens concrets pour les mettre en œuvre. C'est tout un défi, que relèvent en concertation les grands organismes, dans un seul et même objectif : améliorer la prestation des services offerts aux citoyens.

Le Centre d'expertise permet aux grands organismes d'unir leurs forces, leurs expériences et leurs savoirs sur des dossiers d'intérêt commun et de travailler en collaboration, au lieu de réinventer la roue chacun de leur côté. Ces efforts collectifs ont donné naissance à de nombreuses réalisations qui, d'année en année, se reflètent dans la qualité des services publics offerts.

Cette section rapporte les principales réalisations des réseaux d'échange au cours de l'exercice 2007-2008. De plus, un membre de chacun des réseaux décrit, dans un court témoignage, ce que la participation aux activités du réseau rapporte à l'ensemble des membres, la valeur ajoutée des activités du Centre d'expertise pour son organisme et les principales retombées en matière d'amélioration des services aux citoyens.

Gestion des centres de relations clientèle – Depuis 2000

Reconnaître et diffuser les meilleures pratiques en matière de gestion des centres de relations clientèle et faire connaître les expériences dans ce domaine.

Simplification des communications – Depuis 2000

Partager et mettre en commun l'expertise des organismes en matière de simplification des communications et en faire bénéficier les ministères et les organismes gouvernementaux du Québec.

Évaluation médicale – Depuis 2003

Recenser et diffuser les meilleures pratiques liées à l'évaluation médicale.

Formation à la tâche – Depuis 2003

Échanger sur les travaux ainsi que sur les pratiques susceptibles d'optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

Mesure de la satisfaction de la clientèle – Depuis 2003

Recenser et diffuser les meilleures pratiques en matière de mesure de la satisfaction de la clientèle dans les organisations publiques.

2.2.1 Gestion des centres de relations clientèle

Au cœur de la mission du Centre d'expertise, **les centres de relations clientèle, la porte d'entrée, le premier contact qu'a le citoyen aux services offerts par les grands organismes**, n'ont qu'un seul objectif, optimiser la prestation de services afin de continuer à bien répondre aux attentes de la clientèle. Un défi qui n'est pas sans obstacles... La clientèle des grands organismes ne cesse d'augmenter, elle est plus informée et, donc, plus exigeante, l'effectif diminue et les grands organismes doivent constamment innover afin d'offrir une qualité de service qui répond au meilleur coût aux attentes de la clientèle. C'est dans un souci d'amélioration de la qualité des services offerts que les centres de relations clientèle ont mis en place une stratégie de diversification et d'intégration de nouveaux modes de prestation de services. Les grands organismes ont tout un défi à relever afin d'amener la clientèle à utiliser les modes de prestation de services les plus efficients tout en maintenant le libre-choix, la qualité de service et la cohérence entre les différents modes.

Principales réalisations

- À deux reprises, le colloque « C'est nous, les millions de bonnes réponses! » a réuni en novembre 2007 plus de 140 préposés aux renseignements des grands organismes. En organisant cette activité, le réseau d'échange voulait à la fois témoigner sa **reconnaissance** aux préposés pour le travail important qu'ils accomplissent et permettre à ces derniers de prendre un temps d'arrêt pour partager leurs expériences.
- Deux sous-comités ont été créés afin d'analyser deux volets stratégiques, soit les meilleures pratiques en matière de **réponse vocale interactive** (RVI) et la **gestion de la prestation de services multimode**. Les résultats des travaux de ces sous-comités seront disponibles au cours de l'exercice 2008-2009.
- Plusieurs études le démontrent, le téléphone demeure le mode d'accès que privilégient les citoyens et les entreprises lorsqu'ils ont à communiquer avec le gouvernement. Mais quelles sont les attentes des citoyens? Ayant participé, en 2006-2007, à une importante étude pancanadienne portant sur la prestation de services téléphoniques, le réseau a organisé le déjeuner-conférence « Répondre à l'appel : améliorer la voie de communication par téléphone pour les Canadiens et Canadiennes » afin d'en présenter les résultats.

« Le Centre d'expertise des grands organismes nous permet d'échanger sur une foule de sujets avec des gestionnaires qui vivent tous la même réalité, soit la gestion d'un centre de relations clientèle. En effet, il nous offre l'opportunité de partager nos préoccupations, en plus de comparer nos résultats, nos pratiques et nos technologies. Il nous permet en outre d'échanger quant aux solutions ayant fait leurs preuves face aux problématiques vécues par les centres de relations clientèle. Au fil des ans, ce partage de solutions efficientes, apportées tant à l'organisation du travail qu'aux technologies, a permis une meilleure accessibilité des services aux citoyens. Puis, il importe de souligner que les colloques et les sessions de formation organisées conjointement nous permettent de développer et d'améliorer les compétences des employés, tout en réduisant les coûts liés à leur formation. Des employés formés et compétents offrent ainsi un service de plus grande qualité, ce qui assure de ce fait un meilleur taux de satisfaction chez les citoyens. Enfin, ce réseau nous permet d'unir nos efforts et nos champs d'expertise respectifs afin de poursuivre un objectif commun et salutaire : améliorer la qualité des services offerts aux citoyens. » Hélène Bélanger, RAMQ et André Paré, CNT

Les membres du réseau d'échange – Gestion des centres de relations clientèle

De gauche à droite : **Pierre Frenette**, CARRA; **André Paré**, CNT; **Pierre Gagnon**, SAAQ; **Julie Courville**, CSST; **Dianne Boivin**, Services Québec; **Hélène Bélanger**, RAMQ
Absent : **Martin Baron**, RRQ

2.2.2 Simplification des communications

La simplification des communications demeure une priorité pour les grands organismes dans leurs efforts pour se rapprocher des citoyens. **Peu importe le canal de communication emprunté, le contenu du message doit être simple, clair et précis, tout en préservant les éléments d'information essentiels.** C'est dans cette optique que les travaux du réseau se sont orientés au fil des ans. Créé en mai 2000, le réseau d'échange sur la simplification des communications a réalisé de nombreux travaux qui lui ont permis de rayonner sur la scène publique et privée, tant à l'échelle nationale qu'internationale, devenant ainsi, une référence en matière de simplification des communications écrites. Aujourd'hui, le réseau demeure un endroit privilégié par les membres pour échanger et faire avancer les connaissances sur la simplification des communications.

Principales réalisations

- La Commission de la santé et de la sécurité du travail a fait connaître les **nouvelles rectifications orthographiques** du français officiellement approuvées et recommandées par le Conseil supérieur de la langue française de Paris, de concert avec l'Académie française et les instances francophones compétentes. Ces rectifications touchent environ deux mille mots et visent à abolir les irrégularités. Cette présentation a permis aux grands organismes de se donner une vision commune et de se positionner quant à l'utilisation des nouvelles graphies dans leurs communications publiques.
- Deux ouvrages forts intéressants pour les professionnels en communication ont été présentés, soit *La révision professionnelle : processus, stratégies et pratiques* et *De la lettre à la page Web : communiquer avec le grand public.*

« Membre du réseau depuis ses débuts, j'apprécie surtout la grande complicité qui s'est établie entre les membres. Cette complicité se traduit par les échanges épiques, mais fructueux, sur l'importance d'entretenir la flamme dans nos organisations en ce qui a trait à la simplification des communications. Tous peuvent compter sur le soutien de l'ensemble des membres du réseau pour l'organisation de sessions de sensibilisation et de formation et sur leur disponibilité lorsqu'il s'agit de s'interroger sur l'importance de la démarche. Côtoyer des collègues venant d'autres grands organismes constitue également une occasion de ressourcement et d'ouverture aux différentes cultures organisationnelles.

Le temps s'envole rapidement lorsqu'un des membres soumet au groupe un problème à résoudre ou demande un avis sur une situation précise. Des solutions fusent de toute part, à la grande satisfaction de tous.

Enfin, une grande harmonie règne au sein du réseau, parce que les membres ont des objectifs communs, c'est-à-dire rendre accessible, dans un langage clair, l'information à diffuser. »
Denise Boutin, CSST

Les membres du réseau d'échange – Simplification des communications

De gauche à droite, rangée du bas : **Louise Brochu**, CNT; **Danièle Noël**, SAAQ; **Hélène Royer**, RRQ
Rangée du haut : **Diane Godbout**, SAAQ; **Denise Boutin**, CSST; **France Michel**, Services Québec
Absents : **Denis Fournier**, CARRA; **Sonya Trudeau**, MRQ

2.2.3 Évaluation médicale

La mission de quatre organismes membres du Centre d'expertise, soit la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Régie des rentes du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec, exige la présence d'un service d'évaluation médicale. Le réseau de l'évaluation médicale accueille également deux membres invités : le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et le Bureau d'évaluation médicale (BEM). Au cours des dernières années, le réseau a réalisé divers travaux portant sur le traitement des plaintes d'ordre médical, sur l'assurance qualité des opinions et décisions médicales ainsi que sur l'attraction et la rétention des médecins dans la fonction publique.

Principales réalisations

- À la suite de la formation « Éthique professionnelle et déontologie » qui a eu lieu le 4 mai 2007, un document de référence a été produit à l'intention des médecins évaluateurs, document auquel ces derniers peuvent se reporter lorsqu'ils ont des interrogations d'ordre éthique ou déontologique dans le cadre de leur travail.
- Il y a eu **participation commune, gratuite ou à coût réduit, aux formations offertes par les organismes**. Par exemple, le Bureau de l'évaluation médicale (BEM) a invité les médecins des grands organismes à s'inscrire au colloque « L'évaluation des capacités et après ».
- Plusieurs échanges ont eu lieu concernant **la sensibilisation et l'information auprès des médecins traitants**. Ces derniers sont des partenaires externes importants, puisqu'ils ont à transmettre des informations médicales qui permettront aux médecins évaluateurs d'étudier l'aspect médical des dossiers de citoyens qui ont soumis une demande et de rendre des avis médicaux afin de statuer sur la nature et la gravité des problèmes de santé. Les organismes tiennent compte de ces avis pour procéder ou non au paiement d'indemnités ou d'allocations. Un rapport répertoriant les meilleures pratiques en matière de sensibilisation auprès des médecins traitants sera déposé au cours de l'année 2008-2009.

« La création du réseau d'échange sur l'évaluation médicale a permis aux différents ministères et organismes membres du réseau de partager leur vécu sur différentes problématiques (ex. : recrutement des médecins) et aussi d'enrichir leurs façons de faire dans différents dossiers ou projets. Les travaux du réseau d'échange permettent d'apporter des améliorations à nos pratiques et d'avoir une certaine cohérence dans nos relations avec nos partenaires externes, qui sont principalement les médecins traitants.

Comme la majorité des organismes participants au réseau sont dépendants des informations médicales données par les médecins traitants dans les différents rapports médicaux, nous sommes actuellement à travailler sur les meilleures façons de rejoindre ces médecins afin d'avoir une bonne collaboration de leur part et, par conséquent, d'offrir de meilleurs services aux citoyens. »
Christine Gagné, CSST

Les membres du réseau d'échange – Évaluation médicale

De gauche à droite : **Dre Marie Lachance**, RAMQ; **Dr André Perron**, BEM; **Dre Christine Gagné**, CSST; **Dr Jules Gaudreau**, MESS; **Dre Sylvie Delisle**, RRQ; **Dr André Springuel**, SAAQ
Absente : **Dre Nathalie Dubé**, RRQ

2.2.4 Formation à la tâche

La formation est un secteur clé et prioritaire dans les grands organismes non seulement parce que ceux-ci se transforment rapidement, mais également parce que nous devons composer avec de nombreux départs à la retraite et avec une très grande mobilité du personnel, lesquels se traduisent par une perte d'expertise au sein des organisations. Les formateurs sont porteurs des orientations stratégiques de nos organisations. Leur tâche n'est pas toujours facile, puisqu'ils doivent adhérer eux-mêmes aux changements. Aussi, plus que tout, ils sont appelés à gérer l'énergie de résistance afin de la convertir en une force motrice pour l'apprentissage, ce qui demande, dans bien des cas, d'excellentes aptitudes de communicateur. Dans un contexte où les organisations se préoccupent de plus en plus du **« savoir organisationnel », qui est une caractéristique déterminante de la performance organisationnelle**, le réseau d'échange sur la formation à la tâche veille au développement des compétences des équipes de formation et du personnel qui travaillent dans le domaine de la prestation de services.

Principales réalisations

- **Journée de perfectionnement à l'intention des formateurs** des grands organismes portant sur le charisme et la communication. Une bonne communication constitue un levier puissant en période de changement et elle joue un rôle clé dans la mobilisation des employés. L'objectif de la journée était de permettre aux participants d'avoir un regard sur leurs aptitudes de communicateur (charisme, intelligence émotionnelle, communication verbale et non verbale) dans une optique de perfectionnement.
- Organisation de trois sessions de **formation « Formateur, agent de changement »** et mise en commun des cours de perfectionnement à l'intention des nouveaux formateurs.
- Partage et mise en commun de moyens, astuces, innovations et outils de déploiement qui permettront aux organismes d'optimiser leurs processus de formation.

« Si notre formation à la tâche a du succès, on le doit en partie au réseau d'échange sur la formation à la tâche du Centre d'expertise des grands organismes. En effet, depuis la création de ce réseau en 2003, les membres ont fait connaissance, ont appris à travailler ensemble et à partager les valeurs nécessaires pour devenir un cercle de soutien. Régulièrement, nous avons à analyser des problématiques reliées à notre secteur d'intervention, à comparer des façons de faire, à partager des expertises et à faire évoluer nos ressources, nos approches et nos outils afin de mieux desservir nos clientèles à former. Imaginez l'impact potentiel d'une équipe d'expérience capable d'affronter et de résoudre les nombreux problèmes pressants de notre clientèle.

Cette équipe, nous la formons grâce à l'appui des ressources du Centre d'expertise. »
Germain Paquet, RRQ

Les membres du réseau d'échange – Formation à la tâche

De gauche à droite : **Denise Lusignan**, CNT; **Germain Paquet**, RRQ; **Danielle Tourigny**, RAMQ; **Louise Therriault**, RAMQ; **Danielle Francoeur**, SAAQ; **Mario Courchesne**, CSST; **Hélène Beaulé**, SAAQ; **Francine Borne**, CARRA
Absente : **Élisabeth Pelletier**, Services Québec

2.2.5 Mesure de la satisfaction de la clientèle

Afin d'améliorer les services offerts aux citoyens, il faut, d'abord et avant tout, bien connaître et comprendre les attentes de la clientèle. Le principal outil utilisé pour mesurer la satisfaction des personnes : le sondage. Une bonne utilisation des résultats de sondages est bénéfique à divers égards pour les organisations publiques. Le sondage est un outil de mesure qui peut s'avérer très efficace pour cerner les attentes et les besoins des citoyens et, par le fait même, pour répondre rapidement à leurs exigences et ainsi offrir des services publics de qualité. **Mesurer la satisfaction des citoyens et utiliser les résultats de sondage à des fins d'amélioration peut influer de manière notable sur la performance de l'organisation.**

La réalisation d'un tel exercice, incluant l'analyse et l'interprétation des résultats, requiert des compétences spécialisées. Depuis 2003, grâce à la création du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, les grands organismes ont acquis une expertise rigoureuse à cet égard et ont su mettre en commun des pratiques gagnantes.

Principales réalisations

Au cours de l'exercice 2007-2008, le réseau d'échange avait pour objectif de faire profiter la communauté gouvernementale et le secteur privé de l'expertise développée au cours des dernières années, mais aussi de susciter un questionnement. Cet objectif a été atteint par l'organisation d'un colloque d'envergure, **« Une mesure pour l'avenir »**, présenté à guichet fermé, le 18 octobre 2007, à plus de 160 personnes. Deux grandes thématiques ont été abordées lors du colloque. Dans un premier temps, sous le thème de l'**utilité des sondages vue par les décideurs**, le colloque a mis en vedette des organisations chez qui l'utilisation des résultats de sondage a contribué à enrichir de manière significative les processus décisionnels et à améliorer ainsi la satisfaction de la clientèle. De plus, une table ronde a donné droit à une confrontation d'idées où différentes questions délicates, dont celle de la transparence, ont été débattues par trois panélistes. Dans un deuxième temps, l'auditoire a eu la possibilité de mettre à jour ses connaissances en matière d'**analyse et de modes de collecte de données de sondage.**

« La participation aux activités du Centre d'expertise des grands organismes m'a permis de prendre rapidement connaissance des façons de faire et de la remarquable compétence de mes collègues des six autres grands organismes. En faisant mes premières armes dans l'univers de la mesure de la satisfaction de la clientèle, la contribution du réseau est devenue pour le moins importante.

En effet, lorsque j'ai eu à réaliser des sondages auprès de la clientèle, j'ai pu tirer profit de l'expérience partagée au sein du réseau. Donc, de mon point de vue, le simple fait de participer aux activités du Centre d'expertise peut contribuer dans une certaine mesure à la formation de ses participants. Ceci étant particulièrement vrai lorsqu'ils ne peuvent bénéficier d'une expertise dans un domaine très technique à l'intérieur de leur propre organisme. »
Marie-Hélène Lemire, CARRA

Les membres du réseau d'échange – Mesure de la satisfaction de la clientèle

De gauche à droite, rangée du bas : **Nathalie Madore**, RRQ; **Marie-Hélène Lemire**, CARRA; **Claire Bard**, RAMQ
Rangée du haut : **Sylvain Sauvé**, Services Québec; **Carole Maziade**, SAAQ; **Mario Pimparé**, CSST
Absents : **Guy Lalande**, CNT; **Alexandre Warren**, RAMQ

2.3 Les groupes de travail

Les **groupes de travail** sont créés sur une base ponctuelle pour analyser une thématique particulière en vue de répondre à un besoin précis. De façon générale, la durée de vie est déterminée, mais elle peut varier selon la complexité du sujet à analyser et l'évolution des besoins des grands organismes. Quatre groupes de travail ont été actifs au cours de la dernière année. Plusieurs de ces groupes de travail ont amorcé leurs travaux à la fin 2006 et au début 2007 et, déjà, leurs travaux apportent une valeur ajoutée au sein des grands organismes.

Cette section décrit les principales réalisations des groupes de travail au cours de l'exercice 2007-2008. Un membre de chacun des groupes présente, dans un court témoignage, ce que la participation aux activités du réseau rapporte aux membres, la valeur ajoutée des activités du Centre d'expertise pour leur organisme et les principales retombées en matière d'amélioration des services aux citoyens.

Préparation à une pandémie – Depuis 2006

Étudier les différents aspects d'un plan de continuité des opérations dans le cadre d'une situation pandémique.

Étalonnage – Depuis 2006

Évaluer les possibilités d'étalonnage des grands organismes en ce qui a trait aux divers aspects de la prestation de services.

Prestation de services en personne – Depuis 2007

Discuter des divers problèmes rencontrés dans les services d'accueil en vue de recenser les meilleures pratiques.

Gestion des risques opérationnels – Depuis 2007

Reconnaître et diffuser les meilleures pratiques en gestion des risques opérationnels et mettre en commun des outils d'évaluation des risques et des contrôles.

2.3.1 Préparation à une pandémie

Une pandémie d'influenza pourrait avoir des impacts économiques et sociaux majeurs, d'où l'importance pour les ministères et les organismes d'être prêts à faire face à une éventuelle crise afin de maintenir les services essentiels à la population et, également, d'assurer la sécurité du personnel et des citoyens. En 2006, **le groupe de travail a fait figure de pionnier au gouvernement du Québec en produisant le *Guide de préparation à une pandémie d'influenza*** qui, par la suite, a été diffusé auprès tous les ministères et organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Depuis, le groupe de travail a poursuivi ses travaux de réflexion permettant d'aborder la thématique à un niveau beaucoup plus opérationnel, dépassant même la situation pandémique et pouvant s'appliquer à toute situation de crise.

Principales réalisations

- Le réseautage entre les membres du groupe de travail a permis à ceux-ci de partager de l'information, de l'expertise, des travaux et des méthodes de travail concernant la préparation à une pandémie.
- Le groupe de travail a dressé un tableau répertoriant les firmes les plus performantes en matière d'exercice de simulation de crise ou de pandémie en vue de leur fournir des ressources au besoin.
- Plusieurs organismes ont présenté divers travaux qu'ils ont réalisés et des outils qu'ils développés, tels que **le plan de continuité, le plan de maintien des services essentiels**, de même que les actions à venir concernant le télétravail (ministère du Revenu du Québec), la solution d'urgence en cas de pandémie au niveau technologique (Régie de l'assurance maladie du Québec), l'exercice de simulation d'une pandémie (ministère du Revenu et ministère des Transports du Québec), la présence au travail en cas de pandémie (Société de l'assurance automobile du Québec), le guide de gestion des édifices et le guide de gestion des ressources humaines en cas de sinistres majeurs (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale). Les échanges de vues et le partage d'information permettent aux grands organismes d'avancer dans leurs travaux respectifs et de confronter leurs idées. Notamment, ils peuvent valider leurs travaux, les peaufiner selon les informations échangées et revoir leur position.

« Globalement, le groupe de travail sur la préparation à une pandémie a permis un réseautage entre les membres afin de partager de l'information, des travaux et des outils de travail dans un domaine tout à fait nouveau pour la fonction publique. Cet échange a permis de progresser dans chacune de nos organisations sur des sujets aussi variés que les services à la clientèle, la protection du personnel, l'acquisition des ressources matérielles, les ressources financières, le télétravail, la continuité des affaires, etc. Nous avons aussi eu l'occasion de confronter nos idées tout en contribuant à l'avancement collectif des grands organismes. La création du Guide de préparation à une pandémie d'influenza à l'automne 2006, et sa diffusion par le SCT à tous les ministères et organismes, est sans aucun doute une réalisation reconnue en cette matière.

Grâce au Centre d'expertise, nos travaux nous ont permis de partager nos bons coups, de briser l'isolement et de concerter nos efforts relativement limités pour chacun de nos organismes dans une direction commune en cas pandémie d'influenza. »
Louise Des Trois Maisons, SAAQ

Les membres du groupe de travail – Préparation à une pandémie

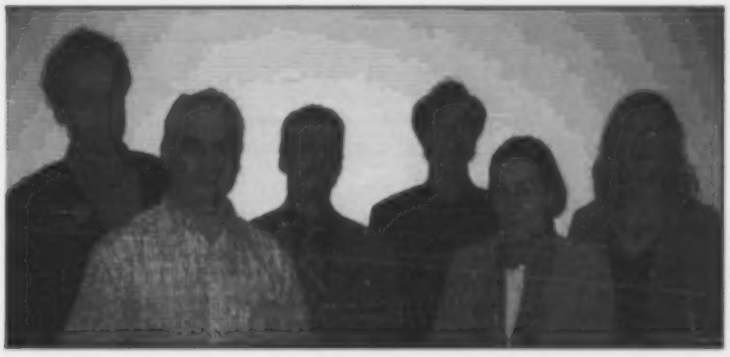
De gauche à droite : **Marthe Huot**, RAMQ; **Lorraine Bergeron**, CARRA; **Louise Des Trois Maisons**, SAAQ; **Jean Ferland**, RRQ; **Dianne Boivin**, Services Québec
Absents : **Réal Gagnon**, CNT; **Roger Laliberté**, CSST; **Julie Gauvin**, MRQ; **Line Tremblay**, MTQ

2.3.2 Étalonnage

Depuis quelques années, le secteur public subit la pression de la performance. Cette pression est notamment de plus en plus forte afin d'améliorer la qualité, l'efficience et l'efficacité des services publics. L'État a préconisé l'adoption de notions d'analyse comparative et le partage des pratiques exemplaires dans l'ensemble de la fonction publique. L'étalonnage s'inscrit dans cette tendance... C'est dans un tel contexte que le Centre d'expertise a créé, en novembre 2006, un groupe de travail afin d'étudier le potentiel d'étalonnage des grands organismes, au moment de la reddition de comptes, en ce qui a trait aux divers aspects de la prestation de services.

La mise en œuvre d'une démarche d'étalonnage dans le secteur public présente à la fois une multitude de défis et d'opportunités. Afin de se donner une vision commune des différentes formes que peuvent prendre l'étalonnage et sa mise en œuvre, le groupe de travail a effectué une revue de la littérature. Découlant de cette revue, un **document de travail**, ***L'étalonnage : concepts et mise en œuvre*** où l'on définit l'étalonnage, les différents types d'étalonnage, la démarche, les considérations éthiques et juridiques ainsi que les conditions de réussite, a été produit.

À l'automne 2007, le groupe a amorcé un travail de réflexion sur le potentiel d'étalonnage des grands organismes par rapport aux divers aspects de la prestation de services. Cette réflexion n'en est qu'à ses premiers balbutiements... Au cours de l'exercice 2008-2009, le groupe de travail tentera de répondre aux questions suivantes : ***Les grands organismes sont-ils comparables? Quelles sont les limites de la comparaison?***



Les membres du groupe de travail – Étalonnage

De gauche à droite : **Jean Belle-Isle**, SAAQ; **Yvan Grondines**, RRQ; **Mario Pimparé**, CSST; **Sylvain Sauvé**, Services Québec; **Chantal Lemay**, RAMQ; **Katia Fortin**, RAMQ
Absents : **Claude Champagne**, CARRA; **Alain Major**, CNT

2.3.3 Prestation de services en personne

Bien que de plus en plus de citoyens se tournent vers les services en ligne, la prestation de services en personne demeure omniprésente au sein des grands organismes, particulièrement dans la grande région métropolitaine. En effet, la clientèle diversifiée de cette région demande plus de soutien et d'information personnalisée, et le contact « personne à personne » est très prisé par cette clientèle. La prestation de services en personne comporte des spécificités particulières quant à l'aménagement des espaces de travail, à la formation des préposés et à l'organisation du travail, thématiques étudiées par le groupe de travail dans le cadre de ses travaux.

Principales réalisations

- Au cours de l'année 2007-2008, le groupe de travail a poursuivi les **visites des services d'accueil** des différents organismes. Ces visites ont permis aux membres de découvrir de nouvelles façons de faire et de voir si ces pratiques seraient avantageusement applicables dans leur propre organisation.
- Dans une perspective d'amélioration des services aux citoyens, le groupe de travail a effectué une étude de balisage auprès des quatre organismes qui offrent la prise de rendez-vous pour des services offerts dans leurs bureaux. L'**étude présente un survol de l'expérience des organisations à l'égard de la prise de rendez-vous**, ce qui permet aux organismes qui songent à offrir ce service d'être mieux renseignés sur les avantages, les inconvénients et les conditions de mise en œuvre d'un tel système.
- Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) a présenté les formations et les services offerts aux ministères et organismes, notamment en ce qui concerne la gestion de la diversité et le service à la clientèle interculturelle. Cette présentation a permis aux grands organismes de prendre connaissance des services offerts par le MICC qui peuvent leur être utiles dans le cadre de la prestation de services en personne.

« Les activités du Centre d'expertise des grands organismes offrent une précieuse occasion pour Services Québec de pouvoir échanger, avec des organismes publics ayant des mandats similaires, sur différentes problématiques. Cette année, la participation de Services Québec au groupe de travail sur la prestation de services en personne a permis d'approfondir la réflexion, d'identifier des pistes d'amélioration de services à la clientèle et de mieux saisir les enjeux lors de la mise en œuvre d'une prestation de services multimode. Par exemple, des pistes de solutions concrètes ont aussi été identifiées comme éléments importants dans une approche continue d'amélioration du service à la clientèle comme : le dépôt d'une déclaration de services aux citoyens et aux entreprises et l'association des préposés aux renseignements aux démarches d'amélioration de services. L'existence du Centre d'expertise est des plus pertinentes, puisqu'elle permet aux différents organismes membres d'être des acteurs supportants dans la relève de nouveaux défis. »
Astrid Coulombe, Services Québec

Les membres du groupe de travail – Prestation de services en personne

De gauche à droite : **Pierre Deschênes**, CNT; **Françoise Bouchard**, MICC; **Sylvie Lalonde**, RAMQ; **Carole Blais**, SAAQ; **Astrid Coulombe**, Services Québec; **Suzanne Sévigny**, CSST
Absent : **André David**, RRQ

2.3.4 Gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels est un sujet qui touche de près les grands organismes, qui doivent relever des défis similaires en matière de services à la clientèle. **Une saine gestion des risques favorise notamment l'amélioration de l'efficience opérationnelle et la réduction des dommages.** Elle permet aussi de réduire la probabilité d'atteinte à la réputation et de consolider la confiance des citoyens et des partenaires. C'est dans l'optique de favoriser l'échange des connaissances en cette matière que le groupe de travail a amorcé ses travaux en mai 2007.

Principales réalisations

- Chacun des organismes a présenté les travaux réalisés en matière de gestion des risques opérationnels. Il y était question, entre autres, des enjeux et des limites en matière de contrôle, des cadres ou politiques de gestion des risques, des méthodes d'analyse de risques ainsi que des défis à relever. Ces échanges ont été compilés dans un rapport, favorisant ainsi un transfert et un partage de connaissances, d'expertise, de méthodes de travail et de savoir-faire.
- Plusieurs des organismes ont défini les principaux outils utilisés en gestion des risques. À titre d'exemple, la Société de l'assurance automobile du Québec a présenté l'échelle d'évaluation des risques qu'elle a elle-même développée (méthode CRIA); pour sa part, la Régie des rentes a présenté le registre des risques, les questions clés utilisées lors des ateliers d'auto-évaluation des risques et la fiche d'identification et d'analyse des risques; enfin, la Régie de l'assurance maladie a décrit la fiche de gestion des risques et le cadre de contrôle pour les régimes d'assurance maladie et d'assurance médicaments.

« Le groupe de travail sur la gestion des risques opérationnels est un lieu de partage pour l'ensemble des membres. Pour certaines organisations, la gestion de risques est une nouvelle approche de gestion qui demande un investissement pour la mise en œuvre. La participation à ce groupe de travail permet d'échanger des idées et de profiter de l'expérience de tous. Ainsi, il est à la fois rassurant et plus facile d'implanter ce type de gestion. Selon le contexte et leurs objectifs, les organisations présentes dans le groupe de travail n'ont pas toutes adopté la même démarche de gestion de risques. Les échanges portent donc sur plusieurs aspects et sont très bénéfiques.

La SAAQ a ainsi mieux compris les impacts d'une démarche par rapport à une autre et elle a pu améliorer certains aspects de sa méthode d'analyse de risques. Il me tarde de rencontrer à nouveau les membres pour discuter des moyens de contrôle. »
Anne-Marie Lemire, SAAQ

Les membres du groupe de travail – Gestion des risques opérationnels

De gauche à droite : **Chantal Carrier**, CSST; **Francine Bouchard**, CARRA; **Chantale Bolly**, RAMQ; **France Noël**, RRQ; **Anne-Marie Lemire**, SAAQ
Absentes : **Suzanne Côté**, CNT; **Mona-Lisa Duclos**, RRQ

2.4 Autres réalisations

Au cours de l'exercice 2007-2008, en plus des différentes réalisations des réseaux d'échange et groupes de travail, le Centre d'expertise a organisé diverses activités qui ont permis, encore une fois, aux organismes membres de bénéficier de l'expérience d'autres organisations et d'être au fait des dernières tendances dans le vaste domaine des services à la clientèle, et ce, toujours dans l'optique d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.

2.4.1 Le Rond Point

Le Rond Point, bulletin d'information électronique du Centre d'expertise, a été diffusé à quatre reprises au cours de l'année 2007-2008. En plus de faire connaître les divers travaux du Centre d'expertise, *Le Rond Point* annonce les différentes activités organisées, tels les déjeuners-conférences et les colloques. Il s'agit également d'un bulletin de veille qui diffuse les plus récentes études traitant de l'amélioration des services aux citoyens. *Le Rond Point* est adressé à toutes les personnes inscrites sur la liste de diffusion du Centre d'expertise. Cette dernière, qui s'allonge au fil des ans, compte maintenant plus de 1150 abonnés appartenant en majorité aux ministères et organismes publics, mais aussi au secteur privé. Les bulletins sont également disponibles et archivés sur le site Internet du Centre d'expertise.

2.4.2 Site Internet du Centre d'expertise

Le site Internet du Centre d'expertise des grands organismes se compose de plusieurs sections destinées notamment à faire connaître le Centre d'expertise et ses organismes membres. Il comprend également différentes sections portant sur diverses thématiques propres aux services à la clientèle. En effet, des sections du site, accessibles au grand public, sont consacrées entre autres à la gestion des centres de relations clientèle, à la mesure de la satisfaction de la clientèle, à la simplification des communications, etc. Par ailleurs, sur la page d'accueil du site, les prochaines activités organisées par le Centre d'expertise sont annoncées et des références en lien avec l'amélioration des services aux citoyens sont diffusées. Une section est également réservée aux membres des réseaux d'échange et des groupes de travail. Ces derniers peuvent y trouver toute l'information nécessaire sur les activités de leur groupe : précisions sur les prochaines rencontres, comptes rendus, travaux en cours, références, etc. Enfin, le site Internet contribue au rayonnement du Centre d'expertise en permettant à celui-ci de se faire connaître en dehors de la fonction publique, en plus de contribuer au savoir collectif par la diffusion des informations qu'il contient.

www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

2.4.3 Déjeuners-conférences

Le Centre d'expertise a présenté cinq déjeuners-conférences au cours de la dernière année. Le taux de participation constant et les évaluations très positives des personnes qui y ont assisté confirment que l'intérêt pour le partage et la diffusion de meilleures pratiques en matière de prestation de services est très présent.

- **La RRQ innove : nouveaux modes d'apprentissage en ligne – 3 avril 2007**

  Conférenciers : Sébastien Bédard et Nicolas Pelletier, Régie des rentes du Québec

  Dernier défi relevé par la Régie des rentes du Québec en matière de formation en ligne : produire une formation à distance de trois jours pour des employés répartis dans différents centres de services.

- **La prestation de services téléphoniques à l'échelle canadienne – 18 avril 2007**

  Conférencière : Gail Haarsma, Fleishman-Hillard

  Résultats de l'étude « Répondre à l'appel : améliorer la voie de communication par téléphone pour les Canadiens et les Canadiennes », menée par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC).

- **Une approche d'évaluation des besoins de vérification d'identité dans la prestation de services multimode – 8 mai 2007**

  Conférenciers : Michel Cloutier et Lise Murphy, Régie de l'assurance maladie du Québec

  Présentation d'une méthode d'évaluation permettant, dans un cadre commun, de définir les besoins et d'évaluer les différentes solutions possibles en matière de vérification de l'identité.

- **Stratégies pour favoriser l'utilisation des services automatisés auprès de la clientèle – 25 septembre 2007**

  Conférencier : Danny Desrosiers, Fédération des caisses Desjardins du Québec

  Principales actions mises en œuvre chez Desjardins pour accroître l'utilisation des services automatisés chez ses membres.

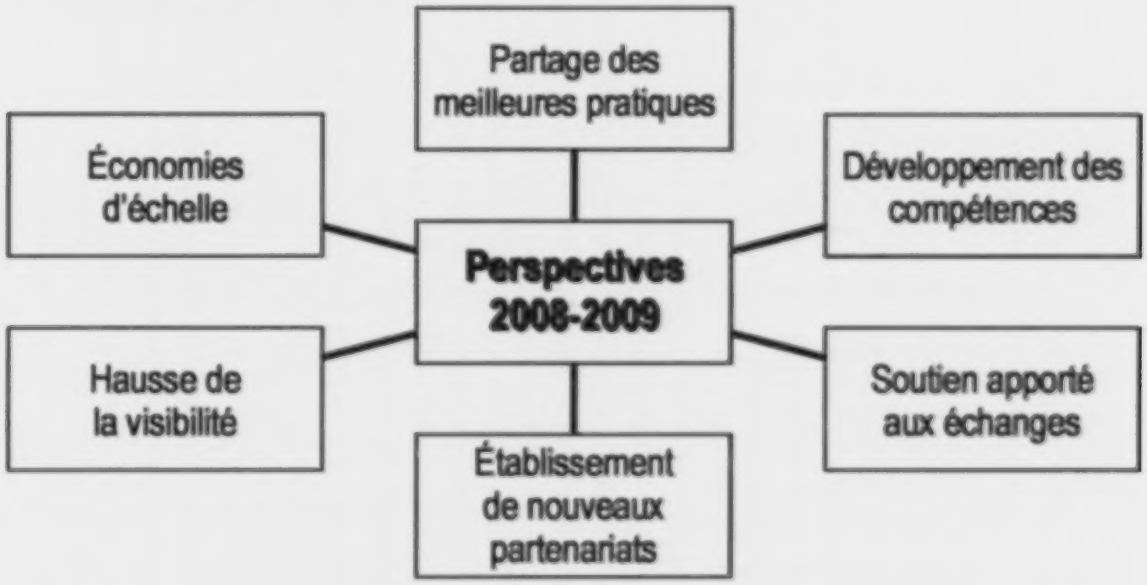
- **Écoute de la clientèle à Hydro-Québec : L'utilisation des sondages pour le diagnostic et l'identification de solutions – 13 décembre 2007**

  Conférencière : Danielle Lapointe, Hydro-Québec

  L'utilité et la pertinence d'utiliser les résultats des sondages pour bien suivre les effets du déploiement d'un important projet de modernisation du système d'information clientèle.

Pour plus de détails sur le contenu des conférences, nous vous invitons à consulter la section « Déjeuners-conférences » du site Internet du Centre d'expertise.

3. *Perspectives 2008-2009*



Partage des meilleures pratiques

Les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive, Les meilleures pratiques de mesure des attentes de la clientèle, Les meilleures pratiques et les principaux constats en matière de sensibilisation auprès des médecins traitants, La gestion de la prestation de services multimode : Enjeux et stratégies de migration de la clientèle, L'analyse du potentiel d'étalonnage des indicateurs sur la prestation de services au sein des grands organismes, L'organisation du travail dans les services d'accueil

Développement des compétences

Nouvelle activité de développement/reconnaissance pour les préposés aux renseignements, Activité de développement pour les formateurs à la tâche, Formation des formateurs I, Formation pour les chefs d'équipe, Formation des concepteurs, La gestion de la clientèle agressive ou difficile dans les services d'accueil, La sensibilisation ou la formation des gestionnaires en matière de gestion des risques, Formation des formateurs II, La fraude et la détection de faux documents, Ateliers d'échange pour les formateurs

Échanges

La gestion des centres de relations clientèle, Les attentes de la clientèle, La cohérence entre les différents ministères et organismes en matière de communication en cas de pandémie, Le faux document et l'identification, Les accommodements raisonnables, La perte d'expertise et le transfert des connaissances, Le cadre de référence pour l'échange et la diffusion de l'information, L'intergénérationnelle : Quelles sont les attentes des jeunes par rapport à la formation en milieu de travail?, L'optimisation des processus de formation

4. *États financiers*

À titre de responsable de la gestion comptable du Centre d'expertise, la Régie des rentes du Québec a reçu en contribution des membres un montant de 100 000 $ et elle a procédé au paiement des différentes factures qui lui ont été adressées. Les états financiers qui suivent rendent compte des résultats pour l'exercice terminé le 31 mars 2008.

États des résultats au 31 mars 2008

	2008	2007
REVENUS		
Cotisation des organismes	100 000 $	200 000 $
Dépôt à terme (intérêts courus sur le placement)	5 676 $	4 855 $
Intérêts	588 $	1 591 $
Autres	20 $	- $
	106 284 $	206 445 $
DÉPENSES		
Frais de banque	216 $	134 $
Honoraires	124 047 $	110 003 $
Services professionnels	259 $	26 700 $
Déjeuners-conférences	12 410 $	5 206 $
Colloques	1 714 $	10 062 $
Frais de déplacement	3 109 $	2 153 $
Communications informatiques	2 087 $	3 344 $
Fournitures	479 $	333 $
Réunions de travail	1 161 $	2 086 $
	145 482 $	160 021 $
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	(39 198) $	46 424 $
EXCÉDENT AU DÉBUT	187 860 $	141 436 $
EXCÉDENT À LA FIN	148 662 $	187 860 $

Bilan au 31 mars 2008

	2008	2007
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Caisse Populaire	2 316 $	9 034 $
Encaisse CNT	- $	- $
Placement	160 000 $	205 000 $
Intérêts à recevoir	3 942 $	4 854 $
Compte à recevoir	6 244 $	9 018 $
Autres débiteurs	- $	- $
Frais payés d'avance	- $	1 500 $
	172 502 $	229 406 $
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Fournisseurs et frais courus	23 840 $	41 546 $
Courus à payer	- $	- $
	23 840 $	41 546 $
EXCÉDENT	148 662 $	187 860 $
	172 502 $	229 406 $

Le Rond Point
Le bulletin d'information du Centre d'expertise des grands organismes
Pour des services publics de qualité
Centre d'expertise
des grands organismes

En guise de conclusion...

En 2000, la création du Centre d'expertise des grands organismes s'est inscrite dans un mouvement international visant l'amélioration des services à la clientèle. En effet, l'optimisation de la qualité des services offerts est une préoccupation montante qui dépasse nos frontières et qui est omniprésente au sein des organisations, tant publiques que privées, qui ont pour mandat de d'offrir à leurs clientèles des services de grande qualité. Pensons, entre autres, à l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) qui, à l'échelle canadienne, vise à promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public, ou encore, à la Commission australienne de services publics (Australian Public Service Commission) dont la mission est de promouvoir des services publics de haute qualité au sein de l'appareil gouvernemental australien. Cet engouement pour la recherche de moyens et de stratégies visant à améliorer la qualité des services offerts peut s'expliquer notamment par le fait que, de plus en plus, les organisations publiques doivent composer avec des ressources limitées, alors que les exigences de la clientèle tendent à s'accroître. Par conséquent, les gouvernements se doivent d'être à l'affût des dernières tendances et d'innover s'ils désirent répondre efficacement à ces exigences toujours grandissantes.

Le rapport annuel 2007-2008 du Centre d'expertise des grands organismes montre bien que ce dernier contribue de façon tangible à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens par les grands organismes de la fonction publique québécoise. Par ses divers travaux, ses différentes activités, ses réseaux d'échange et ses groupes de travail, le Centre d'expertise est sans aucun doute une référence en matière d'amélioration des services aux citoyens, se démarquant par sa structure souple et sa capacité de répondre rapidement aux besoins, en constante évolution, des grands organismes. La mise en commun des ressources, des connaissances et des réussites organisationnelles contribue particulièrement au succès du Centre d'expertise et à la réalisation de sa mission.

Les succès produisent les succès...

Nicolas de Chamfort